



## Journal des anthropologues

Association française des anthropologues

108-109 | 2007

**Anthropologues à durée déterminée / Peurs collectives / Regards sur les banlieues en crises**

---

### L'anthropologue en quête de terrain

Le cas d'une étude dans des petits commerces, commanditée par un cabinet de consultants

*An Anthropologist in Search of a Field: The Case of a Study of Small Businesses, Financed by a Consultancy Firm*

**Anne Both**

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/jda/1012>

DOI : 10.4000/jda.1012

ISSN : 2114-2203

#### Éditeur

Association française des anthropologues

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2007

Pagination : 49-68

ISSN : 1156-0428

#### Référence électronique

Anne Both, « L'anthropologue en quête de terrain », *Journal des anthropologues* [En ligne], 108-109 | 2007, mis en ligne le 17 novembre 2010, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/jda/1012> ; DOI : 10.4000/jda.1012

---

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

Journal des anthropologues

---

# L'anthropologue en quête de terrain

Le cas d'une étude dans des petits commerces, commanditée par un cabinet de consultants

*An Anthropologist in Search of a Field: The Case of a Study of Small Businesses, Financed by a Consultancy Firm*

Anne Both

---

- <sup>1</sup> Être sollicité en tant qu'ethnologue par un commanditaire privé pour un travail rémunéré est suffisamment rare pour ne pas laisser indifférent, la tentation cédant vite la place à la curiosité. En effet, malgré la commande, assortie d'un cahier des charges précis avec une finalité opératoire, les investigations se dédoublent pour se tourner invariablement vers les conditions mêmes de la faisabilité de l'enquête. Comment, dans ces conditions, honorer sa commande, sans faire de compromis avec sa déontologie (fidélité des propos, vérification des informations, indépendance...) et sans trahir les principes épistémologiques (enquête, construction d'un objet, déconstruction des discours...) qui font la spécificité de la discipline ? Comment concilier des intérêts, pas nécessairement contradictoires, mais éminemment différents ? À partir d'un terrain réalisé dans trois sites (des commerces) pour le compte d'un cabinet de consultants, cet article se propose de montrer les incidences des contraintes, liées à la commande, sur les investigations comme sur leur restitution. Le propos n'est pas, ici, de pratiquer ce que Bourdieu qualifie d'« explosion narcissique », consistant à « s'observer observant, à observer l'observateur dans son travail d'observation ou de transcription de ses observations » (2003 : 43-44), mais bien de comprendre comment un protocole de recherche, imposé par des commanditaires non rompus aux pratiques ethnologiques, influence une enquête. Il s'agira, dans un premier temps, d'exposer l'étendue des contraintes depuis l'objet de l'enquête, jusqu'à la formalisation de la restitution en passant par le statut de l'enquêteur, le temps du terrain, et la méthodologie. Dans un deuxième temps, seront expliquées les conséquences qui en découlent sur le terrain et les difficultés rencontrées aussi bien lors du premier contact, des entretiens, que pendant l'observation. Enfin, sera abordée la délicate question de la restitution où le recours à des stratégies rédactionnelles permettra de déroger à certaines règles imposées dans le protocole d'enquête initial.

## Un protocole d'enquête sous contraintes

- 2 Un directeur associé d'un cabinet de ressources humaines – et par ailleurs ami de longue date – me propose de participer en tant qu'« ethno » à un contrat d'études et de prospectives (CEP) commandité par le ministère du Travail et une branche professionnelle. Que peut-il attendre d'une ethnologue qui enquête pendant seulement une semaine dans trois commerces ? Les réponses viendront très vite lors d'une réunion dans les locaux du cabinet de consultants où sont conviés une poignée d'anthropologues hors-statut, travaillant sur des sujets aussi éloignés que l'Amazonie ou les catégories musicales. Il serait inexact d'écrire que ces chercheurs, électrons gravitant à la périphérie du système institutionnel, ont fait l'objet d'un recrutement. En effet, les consultants connaissant peu d'ethnologues s'appuient sur un réseau personnel de relations et accordent de fait leur confiance aux personnes qui leur sont recommandées<sup>1</sup>.
- 3 Le recours à des anthropologues correspond au volet qualitatif<sup>2</sup> du CEP, dont la finalité est de permettre d'« anticiper les mutations du secteur, rendre visibles les modèles émergents d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines » (extrait du premier rapport d'étape remis aux participants). Autrement dit, l'objectif est de mettre au jour les compétences à développer et éventuellement les formations manquantes. La précision de l'objet de l'enquête s'étend aussi au protocole de recherche, qui s'apparente à un ensemble de contraintes rassemblées dans un cahier des charges, intitulé « grille d'observation ». Une copie de ce document de six pages donne lieu à une présentation orale et explicative, notamment pour certains termes issus du discours managérial (« système clients/fournisseurs », « clients internes », « savoir-être »...).
- 4 La grille d'observation comprend deux parties : une fiche d'identité de l'entreprise<sup>3</sup> et la présentation de chaque poste de travail. La jeune femme qui anime la réunion insiste sur l'importance du « référentiel métier » (la fiche de poste<sup>4</sup>), la présentation de l'entreprise étant secondaire. La précision du protocole devrait permettre d'éviter des comptes rendus trop disparates, comme ce fut le cas pour une précédente étude.
- 5 Le terrain s'étalera sur cinq jours de présence continue dans chacun des trois sites affectés par ethnologue. Une liste des commerces a été proposée par les syndicats, dont sont membres leurs patrons, associés à l'étude via une commission paritaire. Deux consultantes du cabinet vont également réaliser, chacune, une enquête. Si elles ne sont pas ethnologues, elles ont une bonne connaissance du secteur professionnel et une meilleure pratique de ce type d'investigation que les anthropologues attirés. La question du statut est également abordée pendant la réunion. Consigne est donnée de ne pas forcément se présenter comme ethnologue, ce qui serait susceptible d'inquiéter les locuteurs, mais plutôt comme un chercheur, « à la limite un sociologue ». Cette première contrainte sur le statut – relevant tant de la contradiction que de l'ambiguïté – pourrait déstabiliser les enquêteurs, qui n'ignorent pas, eux, qu'opérer dans l'opacité dessert la collecte d'information.
- 6 Quant à la restitution, elle fait aussi l'objet de consignes très précises. Une consultante remet à chacun des fiches de poste réalisées pour d'autres secteurs d'activité, présentées soit sous forme de tableau, soit peu rédigées, mais toujours avec des verbes à l'impératif (assurer le suivi des dossiers, gérer le stock, participer à l'organisation...), des tirets, des puces et des flèches. Ces exemples de présentation doivent servir de modèles aux

ethnologues, lesquels étant tenus de répondre à toutes les questions posées dans la grille d'analyse, les autres informations collectées « seront appréciées, mais pas indispensables ». Apparaît une autre ambiguïté, cette fois-ci sur la « monographie ». À dire vrai, la jeune femme semble ne pas avoir d'idées ni de demandes particulières sur le traitement de ces matériaux... Aux ethnologues d'évaluer, de choisir et de proposer ce que bon leur semble. Il leur est, en revanche, précisé qu'une unité dans la présentation des comptes rendus s'avère impérative, afin de faciliter le travail des consultants chargés d'en faire une synthèse, dont un exemplaire sera remis en primeur aux patrons des boutiques enquêtées (argument recommandé s'ils insistent pour avoir un regard sur les notes).

- 7 Le paradoxe est que ce cabinet de consultants demande à des chercheurs – en manque de légitimité institutionnelle – justement de ne pas faire usage de leurs pratiques ethnologiques ou, tout du moins, de les subordonner à une grille de lecture imposée. Pourquoi avoir choisi de recruter des ethnologues ? : « C'est pour la méthodo. On fait simplement le pari que l'ethnologue verra plus de chose que ce qu'on voit dans le cadre d'un entretien pendant deux heures dans un bureau. Et *a fortiori*, il a un œil exercé à ça. Et en plus, un ethnologue coûte moins cher qu'un consultant », m'explique le directeur associé. Le fait que « l'ethnologue verra plus de chose » n'est pas sans rappeler ce que Selim et Sugita (1991 : 10) qualifient de « pouvoir opérationnel – quasi magique de [la] distance » sur lequel misent les cabinets de consultants. Sa méthodologie résumée parfois à tort à l'observation participante<sup>5</sup>, véritable sésame de l'enquête anthropologique, lui octroierait une faculté atypique de compréhension des pratiques et des discours, faisant de lui un expert de « l'informel »<sup>6</sup>.
- 8 Les contraintes imposées par la commande vont rendre aléatoires les conditions d'enquête. Que ce soit lors du premier contact avec les locuteurs, pendant les entretiens ou l'observation, il me faudra accommoder les strictes règles du jeu à celles qui régissent les pratiques des locuteurs. Six mois après l'unique réunion, chaque ethnologue reçoit par mail les coordonnées des trois boutiques qui lui sont attribuées. À lui de prendre contact avec leurs propriétaires pour fixer les modalités de « l'immersion », comme la qualifient les consultants. Celles qui me reviennent se situent en région parisienne : l'une dans un arrondissement chic de la capitale, l'autre dans un quartier populaire de Drancy (Seine-Saint-Denis), et la dernière dans une zone pavillonnaire de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine). Je téléphone aux trois patrons pour leur expliquer brièvement l'objet de l'enquête, sans rentrer dans les détails sur mon statut d'ethnologue. Ils sont tous au courant et associent ma venue dans leurs locaux à « l'étude du syndicat ». Pourtant, l'un d'eux, à la tête de la plus grosse structure, tient absolument à me voir avant. Lors de notre première rencontre, une salariée l'appelle depuis un interphone à son bureau, situé à l'étage, et m'invite à la rejoindre, à passer derrière le comptoir. Le fait de passer derrière le comptoir surprend les clients, persuadés que j'appartiens à la même catégorie qu'eux, ayant attendu mon tour. Les salariés de l'arrière-boutique me prennent pour une représentante et mon interlocuteur pour une « auditrice », celle qui pratique des audits. Les premiers instants dans la boutique me renvoient donc à la qualité de mon statut, ambiguïté qui ne me quittera plus.
- 9 Lors de l'entretien, les questions portent sur l'histoire de l'entreprise, son implantation géographique, sa clientèle, le parcours des trois propriétaires associés. Alors que je pensais naïvement avoir évité celles me concernant, en restant fidèle à la grille d'analyse initiale, l'entretien change d'objet, mon interlocuteur m'interroge sur mon parcours

professionnel, ayant « une fille étudiante, légèrement plus jeune que moi ». Il semble difficile, à présent, d'éluder les réponses. Me voilà embarquée dans un pénible et maladroit récit, retraçant les grandes étapes de l'anthropologie – depuis les administrateurs coloniaux jusqu'au post-modernisme en passant par le folklore français –, ponctué par des remarques sur la délicate situation budgétaire de la recherche en France. En effet, cet interlocuteur, comme tous ceux rencontrés pendant cette enquête, ignore ce qu'est l'anthropologie et en a une image terriblement exotique : celle de l'étude de « sauvages », papou, voire cannibales.

- 10 Cet entretien augure de la difficulté à respecter non seulement les contraintes imposées par le protocole d'enquête, mais aussi celles qui sont liées aux conditions d'énonciation des discours. Dans les deux autres boutiques, le premier contact se fait le premier jour de l'enquête et les mêmes questions concernant mon statut reviennent avec plus ou moins d'insistance. En effet, les patrons de ces PME, bien qu'ils s'en défendent, peinent à cacher une certaine inquiétude à l'idée d'avoir une personne étrangère dans leurs locaux, qui va interroger l'ensemble de leurs salariés, sans qu'ils puissent toujours entendre, voire contrôler leurs propos, ni ce qui va en être fait<sup>7</sup>. Une des difficultés de l'enquête va donc consister à les rassurer, eux ainsi que leurs salariés, sur sa finalité et sa confidentialité.
- 11 Une fois les présentations faites avec les propriétaires, il faut passer très vite aux entretiens des employés pour pouvoir remplir les fiches de poste. Pour avoir mené des investigations dans d'autres entreprises, et ce pendant plusieurs années (Both, à paraître en 2007), je connais l'obsession discontinue, qui consiste à s'interroger sur ce qu'il faut voir, noter, comprendre, devant la banalité apparente des discours et des pratiques de ce type de terrain. Or, dans le cadre de l'ethnologie sous contrat, la question ne se pose plus, puisqu'une grille d'analyse précise les informations formelles à collecter. L'objet de l'enquête se confond donc *a priori* avec celui de l'étude.

## L'épreuve du terrain

- 12 Les conditions dans lesquelles se déroulent les entretiens s'avèrent assez hasardeuses car subordonnées à trois contraintes : mon statut, le protocole d'enquête imposé et le temps de présence limité. Si les propriétaires des boutiques connaissent la raison de ma venue au sein de leurs locaux, il n'en est rien de leurs salariés. Je leur avais pourtant demandé de les prévenir, ce qui n'a été fait qu'à Drancy, la patronne étant absente la première demi-journée de l'enquête. Je suis donc contrainte, dans les deux autres, à refaire la queue comme une cliente pour arriver à la caisse, balbutiant mon discours sur l'étude commanditée par le ministère du Travail et le syndicat professionnel, étude dont a été informé leur supérieur hiérarchique. Après avoir passé le barrage du comptoir, salué le ou les patrons et posé mes effets, me voilà dans l'arrière-boutique, bloc-notes à la main, coincée entre les cartons des livraisons à la recherche d'une âme compatissante pour commencer les investigations. La plupart des salariés, m'ayant vu accueillie par leur chef, m'adressent un sourire de bienvenue. Dans le meilleur des cas, le patron me confie à l'assistant qui m'introduira auprès de ses collègues. Commencer l'entretien frontalement par la grille d'analyse reviendrait à un questionnaire proche de l'interrogatoire, tant sa dimension formelle échappe à toute mise en scène, susceptible d'instaurer la confiance. Aussi, suis-je obligée d'expliquer les raisons de l'étude – sa finalité, sa confidentialité – et donc de ma présence, en évitant d'aborder la dimension ethnologique de l'enquête. Cet aspect est si bien occulté que dans le magasin de Paris, on me prête la qualité d'auditrice,

comparable aux consultants venus quelques mois plus tôt. Un des salariés, particulièrement réservé, va jusqu'à me remettre la fiche de poste établie précédemment par ces auditeurs, pensant ainsi échapper à l'entretien. Ce document nous a servi de trame pour établir un semblant de discussion. Un de ses collègues me confiera, rassuré, qu'il pensait que j'étais là pour contrôler que la fiche de poste était bien respectée.

- 13 Après avoir tenté d'instaurer un rapport de confiance avec les locuteurs, il me faut collecter impérativement les informations nécessaires pour établir les fiches de poste. Le premier volet, relatif à l'intitulé de poste, ne pose pas de problèmes, quelques salariés ignorant pourtant celui les désignant sur leur fiche de paie. En revanche, le respect à la lettre du protocole et de ses catégories aboutit à des dysfonctionnements. Il y aurait incompatibilité entre la grille d'observation préconisée et les conditions de l'entretien. Par exemple, la définition des « missions » donne lieu à des explications souvent imprécises « Je fais un peu tout, je n'ai pas de périmètre » (un conjoint de propriétaire à Paris), leurs auteurs étant persuadés que leurs propos sont frappés d'évidence et qu'« un responsable des commandes s'occupe des commandes quoi ! Je vois pas ce que je peux vous dire de plus ! » (Paris). Le terme « mission », comme celui de « savoir-être », ne saurait être utilisé *in extenso* lors de l'entretien. Il faut déconstruire ces catégories, les reformuler pour les rendre intelligibles, puis traduire les réponses correspondantes pour les faire rentrer dans la grille. Il apparaît difficile, dans ces conditions, de préserver dans leur intégrité les propos des locuteurs soumis inexorablement à des transformations. L'enjeu va donc consister à s'affranchir du protocole formel d'enquête tout en le gardant à l'esprit<sup>8</sup>. Cette dichotomie se traduit concrètement par la séparation physique des notes : le verso de la page précédente du calepin est consacré aux propos bruts, tels qu'ils ont été prononcés, et le recto à la reformulation que j'en ai faite après approbation du locuteur. Elle induit également, en tout cas en ce qui me concerne<sup>9</sup>, une double enquête : l'une formelle – voire formatée – et fidèle à la commande, renvoyant à l'autre, facultative mais contextualisée. Or, cette dernière, considérée comme un « plus, mais pas indispensable » par les commanditaires, ne peut se faire au détriment de la première, objet du contrat nous liant. Laissée à la libre appréciation de chaque ethnologue, cette enquête annexée à la commande me parut apporter un éclairage intéressant sinon complémentaire.
- 14 La première boutique enquêtée employant 35 personnes (les deux autres entre six et huit, en comptant les apprentis), les rencontrer toutes en cinq jours s'avère irréalisable. Il faut donc opérer des choix, de manière arbitraire, le seul critère retenu étant de m'entretenir avec au moins deux représentants de chaque corps de métier, soit à peine quatorze personnes (à Paris). La brièveté de l'enquête ne permet pas, non plus, de créer des relations extraprofessionnelles – comme déjeuner ensemble – susceptibles de fournir davantage d'informations. En outre, les salariés disposent de peu de temps, et la plupart continuent de travailler pendant les entretiens, excepté au comptoir. Certains, déconcentrés par la discussion, commettent des erreurs lors de saisies informatiques ou de la fabrication de produits. En outre, ils sont interrompus par le téléphone ou par la nécessité de partir au comptoir en période d'affluence pour aider leurs collègues. Dans d'autres cas, plus rares, ils répondent aux questions en présence de leurs collègues, voire de leur supérieur hiérarchique, lequel peut décider de répondre à leur place. Ainsi, à Drancy, a-t-il été impossible de savoir ce que pense une apprentie de son poste, sa responsable s'exprimant systématiquement pour elle. Par ailleurs, les conditions d'enquête ne permettent pas de vérifier, ni de recouper les informations données. Quel

crédit accorder à ces propos : « Ici on a des bons patrons » (Paris), « D'après certains, ils font des trucs, qu'ils n'ont pas le droit de faire » (Drancy), « Il y a une très bonne ambiance ici, c'est très agréable, mais on prend pas de café le matin, on n'a pas le temps » (Rueil-Malmaison) ? Comme le rapportait Monique Jeudy-Ballini, à la question de la motivation réelle de l'enquête que se posent les locuteurs – pourquoi s'intéresse-t-on subitement aux Sulka ou aux salariés de cette boutique ? – s'ajoute, en filigrane, celle de la perplexité sur l'usage qui pourrait être fait des informations recueillies (2004 : 11).

- 15 Une des caractéristiques de cette enquête réside aussi dans le fait que l'observation, en tant que telle, l'observation directe si chère à Gérard Althabe n'est pas prévue dans le protocole initial. Ici, elle devient concomitante aux entretiens. Les pauses, imposées par les événements perturbateurs, sont autant d'instantanés propices pour découvrir des indices, comme la présence d'une pointeuse (à Paris) ou le « CDD d'or du patron » – aux titres éloquentes : *La classe affaire*, *Le blues de l'augmentation...* – accroché au-dessus d'un minitel (à Rueil-Malmaison). Ces parenthèses permettent aussi de voir des scènes ordinaires et surtout de comprendre enfin « les missions », « les savoir-faire » et autres « savoir-être », décrits lors des entretiens. Pourtant, il me faudra, plus d'une fois, demander des démonstrations (notamment sur les anciennes machines pour apprécier l'évolution des pratiques et de la technicité du poste), faire répéter les gestes, en reprenant chaque étape, notamment pour la complexe gestion informatique des stocks et la circulation des produits. Les salariés s'étonnent du flot de questions qui les assaille alors que l'entretien est terminé : « Je vous montre pas, ça, ça vous intéresse pas... », « Vous voulez vraiment tout savoir ! ». Ils se prêtent, le plus souvent, volontiers au jeu, flattés que quelqu'un s'intéresse à leur travail, dans des détails *a priori* anodins.
- 16 Pressée par le temps et par le fait qu'il n'est ni envisagé, ni pensable de revenir dans chaque boutique, je m'évertue à noter tout ce que je vois et ce que j'entends. Ainsi pour comprendre la circulation – des marchandises, des clients et du personnel – je fais des croquis de chaque site, détaillant le contenu des rayons. Ces dessins s'avèreront plus informatifs que prévu. En effet, à Rueil-Malmaison, la configuration du comptoir est telle qu'il faut pousser un présentoir encombrant pour passer dans l'arrière-boutique, manœuvre effectuée plusieurs fois par jour par les salariés : « C'est fait exprès, explique le patron, c'est pour éviter que les clients passent derrière ». À Drancy, les étagères sont vides jusqu'à 1,20 m du sol, pour « éviter les vols des petites mains », argue la propriétaire des lieux. À Paris, trois caméras installées au plafond permettent à la direction, située à l'étage, de suivre ce qui se passe au comptoir et de lancer par interphone « tout le monde devant » en cas d'affluence, sans que les clients ne s'en rendent compte.
- 17 Or, cette observation intense, à la fois dense<sup>10</sup> et concentrée dans le temps, présente un avantage non négligeable : elle réveille la curiosité, faisant de la collecte des informations une nécessité absolue et incessante. Mais, elle comporte aussi un risque : celui de pousser les investigations jusqu'aux limites de l'indiscrétion, chaque propos entendu étant susceptible de constituer un indice. Il faudra donc jongler avec ces deux paramètres, eux-mêmes subordonnés à l'inflexible compte à rebours de l'enquête. En effet, dans chaque boutique a eu lieu un départ : un secrétaire comptable a disparu sans donner signe de vie (Paris), une apprentie « dépressive » a abandonné son poste (Rueil-Malmaison) et un associé est parti à la retraite (Drancy). Deux de ces trois facteurs imprévus ont contraint les salariés à s'adapter, en improvisant une nouvelle situation de travail. « C'est un peu particulier là... », m'explique une responsable de la boutique de Paris. Quant au patron de celle de Rueil-Malmaison, où la jeune apprentie a « baissé les



bras », il justifie ce fait par le contexte familial et social dans lequel se trouve la jeune fille.

- 18 Dans les deux cas, ce dérèglement organisationnel est présenté comme rare. Or, les discussions qui jaillissent à la suite de ces événements infirment leur dimension exceptionnelle et rompent avec l'image cohérente qu'il m'avait été donnée de voir. Ainsi, à Paris, il semble que les abandons de poste soient fréquents : « Mon frère (associé) recrute toujours des paumés, c'est sa fibre sociale et c'est à chaque fois pareil... ». À Rueil-Malmaison, les propriétaires ont déjà connu quelques désagréments avec leurs salariés, deux d'entre eux « tapaient dans la caisse, chacun de son côté ». Cette anecdote, qui coûta aux propriétaires plusieurs dizaines de milliers d'euro, a quelque peu dénaturé l'ambiance et le temps n'est plus où ils invitaient les salariés et leur conjoint au restaurant pour les fêtes de fin d'année.
- 19 À Drancy, l'enquête s'est déroulée la première semaine sans l'associé, à l'origine de la création du magasin, parti à la retraite. La propriétaire et son assistante étaient donc en phase de réajustement face à la nouvelle répartition de la charge de travail et à la recherche d'un équilibre.
- 20 On voit bien qu'en l'espace d'une semaine, l'observation ne peut se limiter aux pratiques, à moins de ne pas s'intéresser à ce qui dépasse le strict cadre de la commande initiale et de s'interdire de « raisonner en ethnologue » (Gallenga, 2005 : 728). Seul le contexte permet d'appréhender les discours non plus dans leur dimension intrinsèque – comme elle apparaît dans la grille d'analyse –, mais bien comme des indices collectés pour comprendre un ensemble bien plus complexe et bien moins cohérent qu'il n'y paraît.

## Les pirouettes rhétoriques au service de la restitution

- 21 La question de la cohérence n'est pas l'objet de l'enquête, pas plus que les dysfonctionnements ou les stratégies mises en place par les salariés pour les éviter. D'ailleurs, la restitution de ces trois terrains ne doit pas être construite autour d'une problématique, puisque sa finalité est de servir de matière première aux consultants chargés de faire la synthèse de la quinzaine de terrains. Cette finalité échappe à l'enquêteur qui ignore si son compte rendu va être transformé en tableau, en infographies, en schéma ou en texte.
- 22 Néanmoins cela ne m'empêchera pas d'user de stratégies textuelles pour contourner cette contrainte. Aussi souvent que possible, cette règle absolue de la description décontextualisée des postes sera contournée en introduisant des nuances, en multipliant les cas de figure. Ainsi, il n'y aura pas une seule fiche de poste, contrairement à la demande initiale, mais plusieurs dès que cela se justifie. Par exemple, dans la boutique parisienne, si une dizaine de personnes exercent statutairement le même métier, leurs pratiques diffèrent suivant leur localisation (comptoir, bureaux ou arrière-boutique). Réduire leurs activités à une fiche générique reviendrait à occulter non seulement une grande partie des observations, mais surtout à unifier ce qui distingue ces salariés entre eux.
- 23 Si la marge de manœuvre, concernant les fiches de poste, s'avère très réduite, elle l'est beaucoup moins pour les monographies. C'est donc sur cette partie que peut opérer le prétendu « pouvoir magique » de la distance qu'instaure l'ethnologue. Mais pour cela, il me faut convaincre mes commanditaires de la légitimité de la démarche sans pour autant



pointer les faiblesses du protocole. La stratégie adoptée sera donc la suivante : effectuer des pirouettes rhétoriques pour introduire des indices – mis en relation avec d'autres dans le cadre d'une connexion – afin de montrer la singularité de chaque lieu, des pratiques des personnes et de la façon dont elles pensent leur travail.

- 24 Ces acrobaties textuelles vont consister à considérer les catégories imposées non comme des intitulés de description mais comme des prétextes pour dévoiler les logiques, poursuivies dans ces entreprises. Ainsi, la rubrique « implantation » permet-elle d'expliquer qu'à Rueil-Malmaison, l'appartement des propriétaires se trouve au-dessus de la boutique, et que si la confusion entre lieu de travail et lieu privé les satisfait, elle pèse sur les salariés. En effet, ces derniers sont contraints de s'intéresser aux deux chiens de la patronne – qui gambadent entre les rayons – et d'entendre ses discussions parfois houleuses avec son associé d'époux. Cela a pour conséquence de faire d'eux les spectateurs d'une intimité imposée uniquement par leur situation de soumission hiérarchique. À Drancy, la description de l'organisation spatiale permet de montrer que l'arrière-boutique, lieu par définition d'arrivée des colis, des caisses de livraison, est aussi celui du repli, où il est possible d'entendre ce qui ne pourrait l'être au comptoir : « Là, j'ai la crème des crèmes, j'ai un client... », « Elle est encore là, celle-là, je lui ai dit qu'on le recevrait pas avant jeudi : on est mardi ! ». Se contenter d'évoquer la présence d'une pointeuse, à Paris, sous la rubrique « amplitudes horaires » n'a de sens que dans la mesure où est précisé (rubrique « répartition des activités ») que les propriétaires accordent leur confiance à leurs salariés, comme l'attestent le coffre-fort toujours ouvert ou la caisse regorgeant de billets en évidence sur le bureau. D'autres détails, intégrés dans le compte rendu, comme ceux qui sont liés au système de recrutement (présence de couples, d'enfants, de fratries, d'amis...) ou encore à la présence et à l'usage de certains objets (liste des clients décédés affichée dans l'arrière-boutique, attribution ou non d'un jeu de clefs...) permettent de nuancer les portraits lissés des postes et d'appréhender ces petites entreprises à travers un prisme, plus élargi que celui des catégories imposées.

## La double censure

- 25 Si la restitution peut s'affranchir de certaines contraintes, elle doit pourtant s'accommoder de la double censure pratiquée aussi bien par les personnes interviewées que par celui qui retranscrit leurs propos. Ignorant la finalité et l'usage des comptes rendus, j'éviterai de retranscrire des paroles qui pourraient nuire à leurs auteurs, malgré l'anonymat. Que faire alors de ces informations ? Quel statut faut-il leur accorder ? De leur nature dépendra leur statut. En effet, ces données ne relèvent pas toutes du même registre et se distinguent par les conditions dans lesquelles elles ont été données et par l'intention qui les a motivées. Il y a, d'abord, celles qui ont été recueillies pendant les entretiens, en situation de prise de notes, sans qu'il y ait d'opposition affichée à leur collecte. Délivrées ouvertement, elles sont volontaires : « J'aimerais bien évoluer... Mais c'est pas facile quand on s'appelle Rachid » (Paris), « La routine, pff... Ça vient très vite, je regrette de ne pas m'être mise à mon compte, maintenant c'est trop tard » (Rueil-Malmaison), « Un jour, je serai patron » (Drancy). Ces propos pourraient se retourner contre leurs auteurs, l'un s'ennuyant à son poste, mais n'ayant pas d'autres perspectives à cause de ses origines, l'autre étant engluée dans une routine qu'elle peine à cacher, et la troisième apprenant tous les arcanes du métier, dans le seul objectif de

quitter la boutique pour monter la sienne. En revanche, il est tout à fait possible d'évoquer l'ambition de l'une et les difficultés à évoluer des deux autres.

- 26 Ensuite, il y a les informations dont leurs émetteurs peuvent souhaiter qu'elles soient diffusées. Stratégiques, elles pourraient avoir une influence dépassant le seul cadre de la boutique si elles parvenaient jusqu'à la commission paritaire – à laquelle appartient le syndicat professionnel – : « Les apprentis n'ont pas le droit, mais il faut bien qu'ils apprennent à le faire... » (Drancy), « C'est vrai qu'on a pas le droit, mais c'est ridicule, tout le monde le fait » (Rueil-Malmaison), « On refuse des ventes, on dit qu'on peut pas, qu'on a pas le temps » (Paris). Ces propos traitent du non-respect de la législation et de la nécessité de la faire évoluer. La question de leur révélation, en ces termes, ne se pose pas. Mais rien n'empêche d'évoquer que certaines personnes souhaitent que la législation évolue.
- 27 Enfin, la dernière catégorie d'informations relève du registre de l'indicible, entendus *in situ* : « Il vient jamais lui, il fait des passages, on le voit pas » (Paris), « Je les aime pas, c'est plus fort que moi. Ces Algériennes, elles sont d'une insolence, d'une grossièreté » (Drancy), « Non, mais elle est complètement shootée par ses médicaments... » (Rueil-Malmaison à propos d'une salariée). Inutilisables dans le cadre de la restitution, ces remarques stigmatisent et rendent identifiables leurs auteurs, comme ceux qu'ils désignent. Pourtant, ils apportent un nouvel éclairage sur ce que pense une salariée de ses clientes, un autre de son patron et un dernier de l'état de sa collègue. Ces phrases témoignent d'une exaspération et nuancent l'image donnée dans tous les entretiens d'une entreprise où il est plaisant de travailler.
- 28 Un autre aspect de la restitution a consisté à soumettre aux salariés la fiche de poste les concernant, la monographie restant confidentielle. Cette démarche, contraire au protocole, s'explique par deux raisons. La première est que les salariés, ne me connaissant pas, ne m'auraient jamais accordé autant de confiance si, à mon tour, je ne leur avais pas accordé la mienne en leur donnant à lire ce qu'ils se sont évertués à m'expliquer. La seconde, aussi liée au temps de l'investigation, a consisté à m'assurer que les propos entendus ont bien été compris et les informations factuelles vérifiées (Flamant, 2005 : 146). Les fiches de poste, rédigées sur place, subirent peu de modifications, quelques précisions techniques. Chaque patron a reçu par mail l'intégralité de ces descriptifs, après approbation des salariés concernés. Cette autre dérogation aux règles, établies par les consultants, n'a pas posé de problème lors de sa révélation.

## Conclusion

- 29 Finalement, au regard des contraintes imposées par les commanditaires de l'étude (portant sur le statut de l'enquêteur, sur le temps du terrain, sur la méthodologie et sur la restitution) de quelle marge de manœuvre dispose l'ethnologue ? Qu'est-ce qu'il est raisonnablement envisageable de faire et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Il s'avère tout à fait possible : d'insérer des indices de compréhension et contextualisation, de s'affranchir – au moins partiellement – des catégories initiales des consultants, de déroger à certaines règles, d'interroger les évidences et de montrer la pluralité, la complexité et la singularité des pratiques. En revanche, il est des domaines sur lesquels l'ethnologue n'a pas de prise. Il s'agit d'intégrer une dimension théorique ou de s'appuyer sur d'autres travaux (incompatible avec la commande de collecte d'informations brutes et avec les faibles connaissances de la discipline des commanditaires), d'échapper à la formalisation des

comptes rendus (surtout les fiches de poste) et de disposer de plus de temps de présence. Ces contraintes semblent secondaires, comparées à l'impossibilité de construire son objet de recherche autour d'une problématique, avec des hypothèses, des démonstrations et un corpus. Une problématique, y compris imposée par les commanditaires, permettrait de suivre une enquête dans une logique constante, en évitant les prises de notes aléatoires sur tous les sujets, dans un désordre méthodologique à l'image de cette enquête où je ne savais pas ce que je cherchais. Car s'adonner à une insatiable collecte d'indices n'a de sens que si des connexions s'établissent entre eux, sous l'influence d'une problématique. Les commanditaires de cette enquête n'ignorent pas que les ethnologues ont dû faire des compromis avec leurs principes épistémologiques, mais méconnaissent la discipline. Séduits *a priori* par la démarche et par les restitutions qu'ils en obtiennent, ils sont persuadés que leurs « études » bénéficiant des travaux d'ethnologues n'en sont que meilleures et y recourent aussi souvent que possible.

- 30 Dans ces conditions, quelle position adopter face à cette demande, certes tentante, mais risquée ? L'ethnologie aurait tout à gagner à accepter pourtant ces étranges pactes avec l'orthodoxie. D'une part, parce qu'il faut être honnête, ne pas boudier son plaisir, et ces terrains si courts et si frustrants offrent tout de même de belles occasions pour s'interroger sur ces pratiques et pour pénétrer des milieux aussi fermés que les entreprises. D'autre part, il serait grandement dommageable que ces investigations prétendument ethnologiques soient réalisées par des personnes qui ignorent la discipline. Dès lors, se pose effectivement le problème du statut de ce type d'enquête, avec en filigrane celle de leur crédibilité. Autrement dit, est-il possible de mener une recherche qui soit affranchie des critères académiques de la discipline<sup>11</sup> ? Est entendue ici comme discipline, la définition qu'en donne Foucault : « un domaine d'objets, un ensemble de méthodes, un corpus de proposition, un jeu de règles, de définitions, d'instruments et de techniques, qui contrôlent la production du discours » (1971 : 32-37). Trivialement posée, la question devient : est-ce que ce type d'enquête relève de l'ethnologie ? Suffit-il que des investigations soient menées par des anthropologues pour en faire des travaux anthropologiques ? Cette anthropologie sous contrat, de fait contrariée, pourrait, semble-t-il, tout à fait se raccrocher – certes modestement – à la discipline, dès lors que ceux qui la pratiquent engagent leur responsabilité et impliquent les commanditaires.
- 31 En effet, il serait bon d'expliquer à ces derniers ses propres exigences méthodologiques afin de tendre vers des investigations plus exigeantes. J'ai, depuis cette étude, convaincu – sans trop de difficultés – mon ami consultant de demander aux prochains ethnologues, avec lesquels il va travailler, d'inclure dans sa commande une monographie des terrains, dont les modalités et la confidentialité restent à définir. Ainsi, les anthropologues prendront davantage au sérieux leur enquête – et non comme un travail uniquement alimentaire – et ces collectes d'informations apporteront un éclairage autrement plus affiné que celui des catégories un peu caricaturales qui leur sont imposées. Car, au-delà du respect du contrat initial, ces consultants n'attendent-ils pas d'être surpris ?

## BIBLIOGRAPHIE

- BOTH A., 2006. « Le journal interne d'entreprise. Ethnographie d'une mission impossible », *Ethnologie Française*, 1 : 45-54.
- BOTH A., 2007. *Paroles de managers*. Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux (à paraître).
- BOURDIEU P., 2003. « L'objectivation participante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150 : 43-57.
- FLAMANT N., 2005. « Observer, analyser, restituer : conditions de l'enquête ethnologique en entreprise », *Terrain*, 44 : 137-152.
- FOUCAULT M., 1971. *L'ordre du discours*. Paris, Gallimard.
- FREEMAN M., 1984. « Propositions déontologiques pour guider la pratique de l'anthropologie appliquée », *Anthropologie et société*, 3 : 117-129.
- GALLENGA G., 2005. « Une ethnologue dans la grève », *Ethnologie française*, 5 : 723-732.
- GEERTZ C., 1996 [1988]. *Ici et là-bas. L'anthropologue comme auteur*. Paris, Métailié.
- GEERTZ C., 1998 [1973]. « La description dense : Vers une théorie interprétative de la culture », *Enquête*, 6 : 73-105.
- JEUDY-BALLINI M., 2004. *L'art des échanges. Penser le lien social chez les Sulka*. Lausanne, Payot.
- JULIEN E., 2001. *Le chemin des neuf mondes. Les indiens Kogis de Colombie peuvent nous enseigner les mystères de la vie*. Paris, Albin Michel.
- LEBAILLY M., SIMON A., 2004. *Anthropologie de l'entreprise. Gérer la culture comme un actif stratégique*. Paris, Village mondial.
- MAUSS M., 1967 [1947]. *Manuel d'ethnographie*. Paris, Payot.
- SELIM M., SUGITA K., 1991. « Introduction : parcours ethnologiques dans l'entreprise », *Journal des anthropologues*, 43-44 : 9-16.

## NOTES

1. Ainsi, ai-je moi-même proposé à la consultante chargée du dossier de la mettre en relation avec un jeune docteur en anthropologie, que j'imaginai – avec raison – intéressé par cette étude.
2. Il s'agit d'« une étude [...] sur le terrain, c'est-à-dire auprès d'un échantillon de (magasins), qui permettra d'étudier l'organisation et la répartition du travail, les activités concrètes réalisées, les compétences requises afin de produire des référentiels d'emploi et de compétences réalistes et de définir les besoins de compétences et de formation ressentis par les professionnels » (extrait du premier rapport d'étape).
3. La fiche d'identité – également appelée monographie – comprend cinq parties : la carte d'identité de la boutique (taille, statut, chiffre d'affaires, implantation, clientèle), l'organisation du travail (organisation spatiale, répartition des activités, respect de la réglementation), les conditions de travail (amplitudes horaires, gestion des heures supplémentaires, ergonomie, système de rétribution [salaires + primes + compensation, etc.], relations internes [forte/faible

hiérarchisation, « ambiance », etc.), les caractéristiques des salariés (PCS [statut, intitulé de poste], qualifications des salariés [niveau et nature du diplôme et/ou de la qualification], expérience professionnelle [durée, nature], quelles sont les compétences manquantes à l'issue de la formation pour être un bon professionnel [acquises « sur le tas » par la suite]? présence d'apprentis ?), le système clients/fournisseurs (nombre de clients/jour [approximativement], temps passé/client [approximativement], [...], rôle de conseil, relations avec d'autres acteurs de la filière).

4. Les fiches de poste sont ainsi construites : présentation de la situation de travail (intitulé de poste, positionnement du poste dans la structure, statut ou classification de poste), architecture de la situation de travail (la fonction du poste, les missions et activités du poste), le contexte d'exercice du poste (le champ de relations du poste [relations internes/relations externes], le champ d'autonomie et de responsabilité du poste, le champ de technicité du poste, l'appréciation des résultats du poste, les contraintes et difficultés du poste, les opportunités du poste, les exigences du poste [les intérêts professionnels du poste, le profil requis par le poste] et les compétences exigées par le poste [les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être]).

5. « On ne leur (les ethnographes postérieurs à Malinowski) a pas légué, comme on le croit souvent, une méthode de recherche, l'"observation participante" (qui s'avère davantage un souhait qu'une méthode), mais un dilemme littéraire, "la description participante" », Geertz (1996 : 87).

6. Ce cabinet de consultants m'avait précédemment contactée pour réaliser une enquête, cette fois-ci d'un mois, sur un site de production industrielle. L'objet était de montrer et de déceler « les processus d'apprentissage informels ».

7. L'étude de la fabrication d'un journal interne d'entreprise révèle combien les dirigeants tiennent à contrôler, voire à censurer, les propos de leurs salariés, inquiets de l'interprétation qui pourrait en être faite (Both, 2006).

8. Afin de ne pas oublier d'étape dans le questionnaire, un résumé de la grille d'entretien est photocopie et agrafé dans chaque bloc-notes.

9. Il semblerait que les autres ethnologues n'aient pas choisi de produire un compte rendu étoffé, contextualisé et descriptif (ce qui, d'ailleurs, n'était pas demandé).

10. Est reprise ici l'idée de « description dense » de Geertz, lui permettant de rechercher le sens à travers « ce qui se dit, à travers le ridicule ou le défi, l'ironie ou la colère, le snobisme ou la fierté, dans leur occurrence et à travers leur agacement » (1998 : 81).

11. Il saurait s'agir nullement d'aboutir à une moralisation de la pratique anthropologique, comme cela a pu être fait dans le projet de code de déontologie professionnelle, proposée par la Société d'anthropologie appliquée du Canada (Freeman, 1984 : 117-129), mais simplement de rappeler, car besoin est, les règles du jeu et de se prémunir des impostures couramment observées au point de jonction entre ethnologie et management (Lebailly & Simon, 2004 ; Julien, 2001).

---

## RÉSUMÉS

Un ethnologue hors-statut, contacté par un cabinet de consultant pour enquêter dans des entreprises, moyennant finance, est doublement tenté d'accepter. Flatté par la reconnaissance qui lui est accordée et qu'il peine à trouver chez ses pairs, il bénéficie a priori d'un terrain ouvert,

puisqu'il s'agit d'une commande. Mais le cahier des charges imposé par le commanditaire, qui méconnaît les pratiques ethnologiques, et le fait que la finalité de la restitution échappe complètement à son auteur interrogent la faisabilité même de l'enquête. Comment parvenir à honorer son contrat tout en respectant les pratiques de la discipline ? À partir d'investigations menées dans trois commerces, cet article se propose de montrer l'influence des contraintes de ce type d'étude sur la collecte des données comme sur leur restitution. Si la marge de manœuvre de l'enquêteur demeure soumise aux règles contractuelles, il peut néanmoins en détourner certaines. Mais ces investigations relèvent-elles de l'ethnologie ?

An ethnologist without status (hors-statut), contacted by a consultancy firm to carry out research in companies, for a fee, is tempted to accept for two reasons. Flattered by the recognition which is given to them and which they struggle to find amongst their peers, the field also appears on the face of it to be accessible or open, given that the work has been commissioned. However, the requirements imposed by the sponsor, unaware of the nature of ethnological practices, and the fact that the use of the findings is completely outwith the control of the author calls into question the very feasibility of the research. How to honour the contract while at the same time respecting disciplinary practices? On the basis of research conducted in three businesses, this article aims to show how the constraints associated with this type of study influence the collection of the data as well as their use. If the researcher's room for manoeuvre remains subject to contractual rules, they are nevertheless able to get round some of them. But can such research still be considered ethnology?

## INDEX

**Keywords :** commissions, constraints, investigation, methodology, restitution /feedback of results

**Mots-clés :** commandes, contraintes, enquête, méthodologie, restitution

## AUTEUR

**ANNE BOTH**

Idemec (CNRS UMR 6591)